

انگیزش

Motivation



# هدف‌های آموزشی

- در پایان این فصل شما می‌توانید:
- ضمن تعریف انگیزش و انگیزه، اهمیت آن را در مدیریت تشریح نمایید.
- نظریه‌های انگیزشی محتوایی و فرآیندی و تقویتی را نام برده و با هم مقایسه نمایید.
- انگیزش در عمل (طراحی شغل) را توضیح دهید.
- سامان‌دهی محیط کار (پنج گام به سوی موفقیت در سامان‌دهی محیط کار پنج اس) را تشریح نمایید.





# GROWTH

From scientific research, you can only try to understand it.



## انگیزش

- انگیزش یکی از ساده‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین وظایف مدیریت است.
- چه کسی مسئول انگیزش است؟
- آیا از يك کارمند می‌توان انتظار داشت که خود، به تنهایی، انگیزش خودش را فراهم آورد؟
- آیا انگیزش را می‌توان یکی از وظایف مدیریت به شمار آورد؟ پاسخ به این پرسش‌ها چندان ساده نیست.

# انگیزش

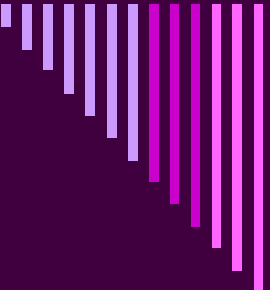
□ برخی از مؤلفان، انگیزش را در زمره محدوده درونی افراد می‌بینند. نظریه‌های دیگر، انگیزش را نشأت گرفته از سرچشمه‌ای خارج از فرد می‌دانند





# Needs -Wants- Desires

□ نیازها، خواست‌ها و تمایلاتی که در ضمیر يك فرد وجود دارند، باعث ایجاد انگیزش درونی وی می‌شوند. این نیروها هر فرد را با جهت‌دادن افکارش، که منجر به بروز رفتاری خاص در يك موقعیت شغلی مشخص می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهند



□ \* نیازها، خواست‌ها، تمایلات و آرزوهای هر فرد نیز یگانه و منحصر به فرد است. زیرا این عناصر به وسیله عواملی که شخصیت او، وضعیت جسمانی، رشد روانی، آموزش‌ها و تجربه‌اندوژی‌هایش را شکل می‌دهند، تعیین می‌شوند



# تعریف انگیزش

□ به مجموعه شرایط و اوضاع و احوالی که باعث می‌شود فرد از درون به فعالیت درآید، انگیزش گفته می‌شود، انگیزش دارای سه جزء مهم است.

□ انرژی‌زایی

□ هدایت کردن

□ مداومت

## انگیزه

□ «انگیزه حالتی درونی است که رفتار را به سمت يك مقصد سوق مي‌دهد، فعال مي‌کند، يا به حرکت در مي‌آورد (پس انگیزش است) و نیز آن را هدایت مي‌کند يا در جهت خاصی پیش مي‌برد».





## فرایند اساسی انگیزش

نیازها ← سائق ها ← مقاصد

(محرومیت) (محرومیت جهت دار) (تقلیل سائق ها)

## نیازها

□ بهترین تك واژه برای  
تعریف نیاز، کمبود به  
مفهوم تمایل انسان به  
سکون داخلی  
Homeostatic است.  
نیازها هنگامی ایجاد  
می شود که يك عدم تعادل  
فیزیولوژیکی یا  
روان شناختی وجود داشته  
باشد





## سائق‌ها

- سائق‌ها یا انگیزه‌ها، برای سبک کردن نیازها مطرح می‌شوند. سائق را می‌توان به زبان ساده کمبود جهت‌دار تعریف کرد
- مثال‌های مربوط به نیازهای غذا و آب، به سائق‌های گرسنگی و تشنگی تبدیل می‌شوند، و نیاز به دوستان، سائقی برای تعلق خاطر محسوب می‌شود.



## تقسیم‌بندی انگیزه‌ها

□ در میان تقسیم‌بندی‌های مختلفی که در مورد انگیزه‌ها انجام شده است، مهمترین تقسیم‌بندی، تقسیم انگیزه‌ها به سه گروه زیر می‌باشد:

□ انگیزه‌های فیزیکی Physical motivation

□ انگیزه‌های اجتماعی Social motivation

□ انگیزه‌های روانی Psychic motivation



HAPPINESS

Sometimes happiness is just getting a good, hard bone.

## انگیزه‌های فیزیکی

□ به نیازهای بیولوژیکی  
مانند گرسنگی، تشنگی،  
نیازهای جنسی و  
نیازهای مربوط به  
شرایط جوی مثل درجه  
حرارت، درجه رطوبت،  
نور و صدا مربوط  
می‌شود





# انگیزه‌های اجتماعی

□ انگیزه‌هایی است که ارضای آن بستگی به همکاری فرد یا پذیرش فرد از طرف سایر افراد، مثلاً قبول عضویت فرد در يك گروه کار یا جمع تصمیم‌گیرنده، دادن پست و شغل بالاتر و بهتر، و همچنین، توجه بیشتر به خواست‌ها و آرزوهای او، چیزهایی است که انگیزه‌های اجتماعی فرد را ارضا می‌کند



# انگیزه روانی

□ انگیزه‌هایی است که اختصاص به رفتار انسانی دارد، و با ارزش‌های شخصی فرد، ارتباط پیدا می‌کنند. افراد خیر که مال خود را وقف يك امر اجتماعي می‌نمایند، و اینکار را بدون تبلیغ و به صورت غیر علنی انجام می‌دهند؛ یا فردی که يك مریض یا زخمی بدون سرپرست را با ماشین خود به بیمارستان می‌رساند، و چند ساعت از وقت خود را به این کار اختصاص می‌دهد، تحت تأثیر انگیزه‌های روانی قرار دارد



# MOTIVATION

It's pretty good at what it's doing, saying, "we will, because we must!" and you probably have a very hard job. The word "because" will be doing some.

## ایجاد انگیزه در کارکنان

□ برای ایجاد انگیزه در  
کارمندان در ابتدا، لازم  
است از نظریه‌ها و  
روش‌های انگیزشی آگاه  
شوید، سپس نقش انگیزش  
را در تمام وظایف مدیریت  
از جمله برنامه‌ریزی،  
سازماندهی، نظارت،  
کارگزینی و رهبری بررسی  
نمائید



# نظريه‌هاي انگيزشي

□ نظريه هاي محتوايي Content  
theories

□ نظريه هاي فرآيندي Process  
theories

□ نظريه هاي  
تقويتي Reinforcement theories



# نظریه های انگیزشی محتوایی

- این نظریه ها بر محتوای نیازها و اینکه انگیزش «چه هست» تأکید دارد. تئوری های محتوایی به اولین قسمت جریان انگیزش یعنی نیازها و کمبودهای ناشی از نیاز می پردازد. نظریه های محتوایی سعی در پاسخ دادن به این سوال دارند که چه عامل و یا عواملی باعث انگیزش افراد می شوند



## نظریه‌های محتوایی

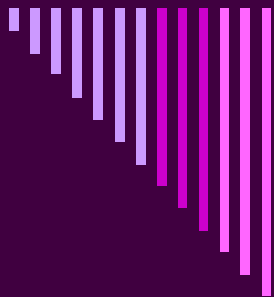
- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو،
- نظریه دو عاملی انگیزشی هرزبرگ،
- نظریه نیاز به موفقیت مک کله‌لند،
- نظریه ارگ ERG آلدرفر و
- نظریه دو ساحتی مک گریگورز



## نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

به عقیده مازلو، نیازهای پنج‌گانه سلسله  
مراتبی را تشکیل می‌دهند که اساس و  
ریشه آنها نیازهای فیزیولوژیکی  
می‌باشند.

Maslow's Hierarchy of Needs



# نیازهای پنج‌گانه مازلو

□ الف) نیازهای

فیزیولوژیک

**Physical needs**

ارضاء این نیازها برای  
بقاء انسانی جنبه اساسی  
دارند از قبیل رفع  
تشنگی، رفع گرسنگی،  
رفع خستگی، داشتن  
مسکن، ازدواج و ....







## نیاز به امنیت و سلامت

□ به محض اینکه نیازهای فیزیولوژیکی برآورده شدند، به زعم مازلو، نیاز به احساس امنیت و سلامت که در سطحی بالاتر قرار دارد، خودنمایی خواهد کرد. نیاز به امنیت در مؤسسات اداری حائز اهمیت فراوان است، و شامل امنیت قانونی و ثبات شغلی است.

---

**[1]- Safety & security needs**



## نیازهای اجتماعی

نیازهای اجتماعی گاهی نیز، نیاز به وابستگی  
نامیده می‌شوند؛ و شامل احساس تعلق  
داشتن به گروه، دسته و یا سازمانی که فرد  
در آن وجود دارد، و یا مقبول دیگران واقع  
شدن، معاشرت‌های اجتماعی، مبادله علاقه،  
محبت، عشق و دوستی می‌باشد

**Social needs**

# نیاز به احترام

این نیاز را می‌توان نیاز به توجه نیز نام‌گذاری کرد.  
نیاز به احترام به دو صورت دیده می‌شود:

- دسته اول با احترام و اعتماد به خود، ارتباط پیدا می‌کند؛ و با احساس استقلال، کفایت، کاردانی و به وجود خود واقعیت بخشیدن، همراه می‌باشد.
- دسته دوم با احترامی که دیگران به ما می‌گذارند ارتباط پیدا می‌کند، و شامل مورد توجه دیگران واقع شدن، مورد احترام قرار گرفتن، موقعیت اجتماعی داشتن و ... می‌باشد

[1]- Esteem needs



# نیاز به خودشکوفایی (کمالیابی)

انسان دارای فطرت کمال یاب است و به علت ندای فطری که در او هست به طرف کمالات و درجات عالی معنوی کشیده می‌شود.

در این مرحله انسان در اوج بلوغ عقلی و احساسی قرار دارد و می‌تواند استعدادهاي نهفته در خود را بروز دهد.



**Self actualization need**



## آن دسته از افراد که به سمت خودشکوفایی حرکت نمی‌کنند

- از نظر مشخصه‌های رفتاری
- دچار تنش، اضطراب عصبی،
- بیماری‌های روان‌تنی، ناامیدی
- و بدبینی و همچنین دارای رضایت شغلی کم،
- تحمل محرومیت محدود ،
- و بالاخره سطح بسیار پایین تولید می‌باشند

افرادي که به سوي خودشکوفايي حرکت مي کنند

□ افرادي که به سوي  
خودشکوفايي حرکت  
مي کنند داراي تحمل  
محروميت بيشتري،  
گشادهرويي، شجاعت،  
مهرباني به ديگران،  
خلاقيت، احساس رضاييت  
بيشتر از کار و بالاخره  
در سطح بالايي  
مي باشند.



# نظريه دو عاملي انگيزش هرزبرگ

□ فردريك هرزبرگ و همكارانش، نظريه نيازها را توسعه دادند و آن را نظريه دو عاملي [۱] يا نظريه انگيزاننده-بهداشتي [۲] ناميدند. هرزبرگ مجموعه عواملی که فقدان آن منجر به عدم رضايتمندي و انگيزش در شغل مي شود را ، عوامل انگيزاننده تعريف کرد

**[1]- Two factor theory**

**[2]- Hygiene motivator theory □**



## عوامل بهداشتی

- خطمشی‌های سازمان،
- کیفیت و روش‌های سرپرستی،
- کیفیت روابط بین همکاران،
- سرپرستان و زیردستان،
- حقوق،
- امنیت شغلی،
- شرایط کاری،
- مقام و منزلت،

# عوامل انگیزاننده



- موفقیت،
- قدردانی،
- مسئولیت،
- پیشرفت،
- خود کنترلی در کار
- و امکان رشد

# نظریه کسب موفقیت

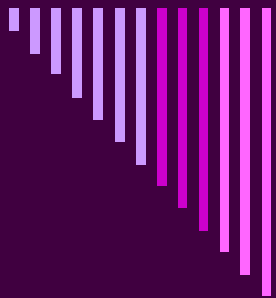
□ مفهوم مهم دیگر در نظریه انگیزش که بر نیروهای موجود در درون يك شخص مبتني است، انگیزه کسب موفقیت نام دارد. این نظریه از سوی دیوید مک‌کله لند [۱] عنوان شده است

[1]- David C. Mc Clelland



## موفقیت طلب Achiever

- او ترجیح می‌دهد وظایفی را بپذیرد که مسئولیت فردی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ماحصل آنها داشته باشد.
- او اهدافی متعادل، و خطراتی حساب شده را، برمی‌گزیند.
- او بازخورد دقیقی می‌خواهد که شکست‌ها و موفقیت‌هایش را به هم مرتبط سازد.



# موفقیت طلب Achiever

- او علیرغم احساس فردی خود، همکارانی را ترجیح می‌دهد که شایسته‌اند.
- او اگر به مشاغل ساده‌ای گمارده شود و موفقیتی کسب کند، رضایتمندی بسیار کمتری را به دست خواهد آورد.
- از سوی دیگر اگر او برای مشاغل بی‌نهایت مشکل استخدام شود، احتمالاً موفق نخواهد شد، و بنابراین رضایتمندی نیز، در مجموع کسب نخواهد کرد



# نیازهای مهم در محیط کاری

□ نیاز به موفقیت: افراد تمایل دارند به يك مجموعه‌اي از معیارها برسند و برای موفقیت تلاش می‌نمایند.

□ نیاز به قدرت: افراد تمایل دارند که دیگران را کنترل نمایند و بر آنها تأثیر بگذارند. افرادی که دارای نیاز به قدرت می‌باشند، تمایل به تظاهرات رفتاری، رك و صریح صحبت کردن، با استحکام و منسجم عمل کردن و درگیر با مسائل مختلف بودن را دارند.

## نیاز به قدرت

□ اینگونه افراد اغلب سخنرانان خبره بوده و توانایی جذب افراد و اعمال مدیریت بر سایرین را دارند. تجربه نشان داده که مدیران به عنوان يك گروه اجتماعي، انگیزه نیاز به قدرت در آنان بسیار بیشتر از مردم معمولي است و این نیاز در مدیران موفق بیشتر از مدیران ناموفق وجود دارد

## نیاز به وابستگی

□ این نیاز شباهت به نیاز به تعلق داشتن مازلو دارد. افرادی که دارای این نوع نیاز هستند، اغلب علاقمند به ایجاد دوستی با دیگران، عضویت در باشگاه‌ها و مؤسسات اجتماعی و داشتن فعالیت‌های گروهی می‌باشند



# نظریه ارگ آلدرفر

□ در کتاب‌های خارجی از نظریه آلدرفر با سه حرف بزرگ (ERG) نام برده می‌شود. دلیل انتخاب این حروف نیز آن است که او معتقد به سه نیاز اساسی در آدمی یعنی وجود [۱]، وابستگی [۲] و رشد [۳] می‌باشد.

[1]- Existence

[2]- Relatedness □

[3]- Growth □



## نیازهای وجودی

□- نیازهای وجودی که مربوط به وجود جسمی و بدنی ارگانیسم است و عبارتند از: غذا، لباس، پناهگاه، ابزار و وسایل لازم برای ارضاء این نیازها توسط سازمان‌ها مثل پرداخت حقوق و دستمزد، سود، تأمین ایمنی کار و امنیت شغلی.

## نیازهای وابستگی

□ این دسته از نیازها همان نیازهای مربوط به روابط بین افراد است که از طریق عمل متقابل اجتماعی و در رابطه فرد با افراد دیگر چه در محیط شغلی و چه در خارج از آن، ارضا می‌شود.

## نیازهای رشد

□ - نیازهای رشد: این دسته از نیازها مربوط به احتیاج فرد برای رشد و پیشرفت و رسیدن به کمال می باشد. این نیازها هنگامی ارضا می شوند که توانایی ها و ظرفیت های قابل اهمیت برای فرد، در او رشد یافته باشند

# نظريه دو ساحتی انسان

□ مفروضات تئوري X عبارتند از :

□ ۱- انسان متعادل، با عقل سلیم کار کردن را دوست ندارد و در صورت امکان، از آن اجتناب می‌ورزد.

□ ۲- به علت گرایش به صفت کارگری، افراد باید به ناگزیر، مورد نظارت و کنترل قرار گیرند؛ و هدایت شوند.

## مفروضات تئوري X

□ ۳- همچنین برای این که در جهت اهداف سازمان به فعالیت واداشته شده، و موفقیتی کسب کنند؛ باید مورد تهدید و فشار قرار گیرند

□ ۴- انسان عادی ترجیح می‌دهد هدایت شود؛ و مسئولیت کمتری بپذیرد، نسبتاً جاه‌طلب بوده و بیش از همه، خواستار امنیت و آسایش است.



## «تئوري y»

- ۱- تلاش جسمي و فكري در كار، امري طبيعي است؛ و همانگونه كه انسان به بازي كردن و استراحت مي پردازد، طبيعتاً به كار نيز اشتغال مي ورزد.
- ۲- كنترل خارجي و تهديد و تنبيه، يگانه وسايل هدايت و يا ابزار به كارگيري افراد براي تلاش در جهت دسترسي به اهداف سازماني نيست.
- ۳- تلاش فرد در جهت نيل به اهداف سازماني، تابع پاداش هاي خدمات او به سازمان است.

## «تئوري y»

□ ۴- انسان عادي به دنبال يادگيري است ، و تحت شرايط مناسب، نه تنها مسئوليت را مي پذيرد، بلکه به جستجوي آن نيز مي پردازد.

□ ۵- قدرت به کاربردن تخیل، نبوغ و خلاقیت در حل و فصل مسایل سازمانی، در انحصار عده معدودی نیست، بلکه به گونه‌اي گسترده، اين توانايي بين همه مردم توزيع شده است.

□ ۶- در شرايط نوین زندگی صنعتی، تنها جزيي از توانايي‌هاي فکري و عقلايي انسان معمولي مورد استفاده قرار مي گيرد



# خدا قوت

